

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ КИРОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Кировское областное государственное образовательное автономное  
учреждение дополнительного профессионального образования «Институт  
развития образования Кировской области»  
(КОГОАУ ДПО «ИРО Кировской области»)**

**«УТВЕРЖДАЮ»**

**Ректор ИРО Кировской области**

**Н.В. Соколова**

**№ 1 от 27.01.2026**

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА  
(повышения квалификации)**

**«Психология эффективного управления и лидерства»**

**(для руководителей, заместителей руководителей  
образовательных организаций)  
(в количестве 24 часа)**

**Киров  
2026**

## РАЗДЕЛ 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

### 1.1. Цель реализации программы

Цель программы – совершенствование профессиональных компетенций руководителей образовательных организаций в сфере управленческой деятельности.

### 1.2. Планируемые результаты обучения:

**Для руководителя образовательной организации (ОО)**

Трудовая функция	Трудовые действия	Знать	Уметь
Администрирование деятельности образовательной организации	Обеспечение реализации кадровой политики, осуществление подбора и расстановки кадров в соответствии с уставом общеобразовательной организации. Формирование и поддержка организационной культуры общеобразовательной организации.	Особенности кадровой политики на современном этапе развития образования. Психологические аспекты управленческой деятельности. Стратегические инструменты оптимизации управления образовательной организации.	Разрабатывать персонализированную программу наставничества для различных категорий педагогических работников. Разрабатывать план создания мотивационной среды в ОО.

**Для заместителя руководителя ОО**

Должностные обязанности по ЕКС	Знать	Уметь
Участствует в подборе и расстановке педагогических кадров, организует повышение их квалификации и профессионального	Особенности кадровой политики на современном этапе развития образования. Психологические аспекты управленческой	Разрабатывать персонализированную программу наставничества для различных категорий педагогических работников.

мастерства. Вносит предложения по совершенствованию образовательного процесса и управления образовательным учреждением.	деятельности. Стратегические инструменты оптимизации управления образовательной организации.	Разрабатывать план создания мотивационной среды в ОО.
---	--	---

### 1.3. Категория слушателей:

Руководители, заместители руководителей образовательных организаций

### 1.4. Форма обучения – очная

### 1.5. Срок освоения программы: 24 часа

## РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

### 2.1. Учебный (тематический) план

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего часов	Виды учебных занятий, учебных работ		Самостоятельная работа	Формы контроля
			Лекция	Интерактивное (практическое) занятие		
	Входное тестирование	1	0	1	0	Тест
1.	<b>Модуль 1. Приоритетные направления государственной политики в области управления кадрами</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	
1.1.	Особенности кадровой политики в современной ОО	2	2	0	0	
1.2.	Организация наставничества в ОО	3	1	2	0	Практическая работа №1
2.	<b>Модуль 2. Психологические аспекты управленческой</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	

	<b>деятельности</b>					
2.1.	Управление мотивацией педагогических кадров в ОО	4	2	2	0	Практическая работа №2
2.2.	Основные стратегии разрешения конфликтов в ОО	3	1	2	0	
2.3.	Тайм-менеджмент в деятельности руководителя ОО	2	1	1	0	
3.	<b>Модуль 3. Эффективность лидерства в управлении ОО</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	
3.1.	Лидер и эффективная управленческая команда ОО	4	2	2	0	
3.2.	Делегирование полномочий – стратегический инструмент оптимизации управления ОО	2	1	1	0	
3.3.	Организационная культура ОО	2	1	1	0	
	Итоговое тестирование	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	
	<b>Всего часов</b>	<b>24</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	

## 2.2. Рабочая программа

### Модуль 1. Приоритетные направления государственной политики в области управления кадрами

(лекция: 3 часа, практическое занятие: 2 часа)

#### 1.1. Особенности кадровой политики в современной ОО

(лекция – 2 часа)

**Лекция.** Понятие, цели, принципы формирования и методы совершенствования кадровой политики образовательной организации. Подбор и расстановка кадров. Адаптация персонала: этапы, методы, оценка.

Профессиональный стандарт педагога. Особенности режима рабочего времени и времени отдыха педагогических работников образовательных организаций. Эффективный контракт. Обязательные условия трудового договора.

## **1.2. Организация наставничества в ОО**

(лекция – 1 час, практическое занятие – 2 часа)

**Лекция.** Методическое сопровождение педагогических работников. Универсальность и перспективность технологии наставничества. Проблемы, решаемые с помощью наставничества.

Этапы реализации целевой модели наставничества в образовательных организациях (Подготовка условий для запуска программы наставничества. Формирование базы наставляемых. Формирование базы наставников. Отбор и обучение наставников. Формирование наставнических пар/групп. Организация работы наставнических пар/групп. Ожидаемые результаты внедрения и функционирования целевой модели наставничества в образовательной организации. Завершение наставничества).

Методы и технологии эффективного взаимодействия наставника и наставляемого (технология сотрудничества, коучинг, кейс-метод, технология открытого пространства).

**Практическая работа №1.** Слушатели разрабатывают персонализированную программу наставничества для следующих категорий педагогических работников: молодой специалист, педагог с перерывом стажа работы (декретный отпуск), студент, совмещающий учебу в ВУЗе и педагогическую деятельность.

## **Модуль 2. Психологические аспекты управленческой деятельности**

(лекция – 4 часа, практическое занятие – 5 часов)

### **2.1. «Управление мотивацией педагогических кадров в ОО»**

(лекция – 2 часа, практическое занятие – 2 часа)

**Лекция.** Понятие мотивации в психологии. Мотивация и стимулирование. Материальный, организационный, психологический, технологический аспекты мотивационной среды в ОО. Основные характеристики и этапы создания мотивационной среды педагогического коллектива. Ключевые принципы работы руководителя ОО при создании мотивационной среды и системы мотивации в коллективе.

**Практическое занятие.** Слушателям предлагается составить чек-лист методов материального и нематериального стимулирования педагогов, определить содержание и задачи материального, организационного, психологического, технологического аспектов мотивационной среды в ОО, которые войдут в план создания мотивационной среды в образовательной организации.

**Практическая работа №2.** Слушатели разрабатывают план создания

мотивационной среды в образовательной организации на диагностирующем, ориентационном, активизирующем и коррекционном этапах.

## **2.2. Основные стратегии разрешения конфликтов в ОО**

(лекция – 1 час, практическое занятие – 2 часа)

**Лекция.** Причины возникновения конфликтов. Типология конфликтных ситуаций. Конфликтогены. Стадии развития конфликта. Модели развития конфликта. Методы управления конфликтом. Навыки фасилитации и медиации. Типичные ошибки в практике решения конфликтов и пути их исправления. Рекомендации по бесконфликтному поведению.

**Практическое занятие.** Тренинг «Эмоции в конфликте». Техники управления эмоциями в конфликтной ситуации.

Решение кейсов по теме «Конфликты между участниками образовательных отношений и способы их решения».

## **2.3. Тайм-менеджмент в деятельности руководителя ОО**

(лекция – 1 час, практическое занятие – 1 час)

**Лекция.** Понятие и сущность тайм-менеджмента. Целеполагание и организация времени. Методы эффективного планирования и управления временем. Технологии контроля над использованием времени, оптимизации расхода временного ресурса. Планирование рабочего дня.

**Практическое занятие.** Знакомство с эффективными методами тайм-менеджмента: Метод АБВГД. Метод ABC. Принцип Парето. Методы работы с поглотителями времени. Техника SMART. Дедлайны. Планирование рабочей недели. Десять «золотых правил» Л. Зайверта.

## **Модуль 3. Эффективность лидерства в управлении ОО**

### **3.1. Лидер и эффективная управленческая команда ОО**

(лекция – 2 часа, практическое занятие – 2 часа)

**Лекция.** Личностные характеристики руководителя ОО как лидера. Системные навыки руководителя ОО: видение, целеполагание, чувствительность к изменениям, гибкость, целеустремленность, настойчивость. Критерии оценки и повышения личной эффективности руководителя.

Понятие «команда». Отличие команды от группы. Основные признаки и принципы работы команды. Условия успешного развития управленческой команды в образовательной организации. Критерии эффективной команды. Командообразование как процесс формирования особого способа взаимодействия педагогических и руководящих работников. Понятие, цель, задачи, виды, этапы тимбилдинга (командообразования).

**Практическое занятие.** Тренинг на командообразование: введение в тренинг, упражнения на формирование команды, упражнения на командное взаимодействие, рефлексия.

Практикум по формированию управленческой команды ОО по этапам, раскрытие значения инструментов для сплочения управленческих и педагогических работников в команду.

### **3.2. Делегирование полномочий – стратегический инструмент оптимизации управления ОО**

(лекция – 1 час, практическое занятие – 1 час)

**Лекция.** Цели, принципы, методы делегирования полномочий. Виды полномочий. Правила эффективного делегирования полномочий.

**Практическое занятие.** Составление чек-листа делегирования полномочий, включающего пункты, связанные с постановкой задачи, выбором сотрудника, контролем и обратной связью.

### **3.3. Организационная культура ОО**

(лекция – 1 час, практическое занятие – 1 час)

**Лекция.** Понятие, цели, функции, основные элементы и ценности организационной/корпоративной культуры. Компоненты организационной культуры: стиль коммуникации администрации с педагогами, система поощрений и наказаний, нормы поведения среди сотрудников, психологический климат. Типы корпоративных культур.

**Практическое занятие.** Знакомство с успешными практиками образовательных организаций по вопросам формирования и поддержания организационной/корпоративной культуры ОО.

## **РАЗДЕЛ 3. ФОРМЫ АТТЕСТАЦИИ И ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

### **Входное тестирование**

**Форма:** тестирование

**Количество часов:** 1 час

**Описание, требования к выполнению:** Входная диагностика проводится в форме тестирования и состоит из 15 заданий с выбором одного или нескольких правильных ответов.

**Критерии оценивания:**

Тест считается выполненным, если указаны все правильные ответы. Каждое выполненное задание оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов – 15.

**Интерпретация результатов:** количество правильных ответов более 70% от общего количества вопросов (12 ответов) – достаточные знания для начала обучения по предлагаемой программе.

Количество попыток не ограничено.

**Примеры заданий:**

**1. Что относится к негативному социально-психологическому климату в образовательной организации?**

- a) угнетение, доминирование
- b) снижение профессиональной деятельности
- c) возникновение конфликта
- d) все верно +

**2. Какая мотивация лучше работает на долгосрочной перспективе?**

- a) повышение заработной платы
- b) премии
- c) признание коллег +
- d) внимание руководителя

**3. Высший уровень управления:**

- a) Тактический
- b) Оперативный
- c) Стратегический +
- d) Ситуационный
- e) Латентный

**4. Принцип привлечения персонала к управлению организацией называется:**

- a) Демократизация +
- b) Децентрализация
- c) Коллегиальность
- d) Прозрачность
- e) Гуманизация

**Текущий контроль (Практические работы)**

**Модуль 1.**

**Приоритетные направления государственной политики в области управления кадрами**

**Тема 1.2.**

**Организация наставничества в ОО**

**Форма:** Практическая работа №1.

**Описание, требования к выполнению:** слушатели разрабатывают персонализированную программу наставничества для следующих категорий педагогических работников: молодой специалист, педагог с перерывом стажа работы (декретный отпуск), студент, совмещающий учебу в ВУЗе и педагогическую деятельность.

Выполненные работы проверяются слушателями по чек-листу и оцениваются в соответствии с критериями.

**Критерии оценивания:** слушатели получают «зачет», если набрали от 7 до 4 баллов; «незачет» - менее 4 баллов (задание следует доработать).



### **Примеры заданий:**

Разработайте персонализированную программу наставничества для следующих категорий педагогических работников: молодой специалист, педагог с перерывом стажа работы (декретный отпуск), студент, совмещающий учебу в ВУЗе и педагогическую деятельность. В программе отразите этапы реализации, цели и задачи, стоящие перед наставником и наставляемым, возможные риски при реализации программы и способы их предотвращения/устранения, ожидаемые результаты каждого этапа и критерии оценивания эффективности принимаемых мер.

Проверьте себя по чек-листу. Соотнесите результаты своей работы с критериями оценивания.

### **Примерная форма персонализированной программы наставничества**

Актуальность программы	
Цель программы	
Задачи программы	
Срок реализации программы	
Форма наставничества	
Формы и методы работы педагога-наставника с наставляемым на каждом этапе	
Возможные риски при реализации программы и способы их предотвращения/устранения	
Содержание деятельности	
Ожидаемые результаты реализации программы	
План реализации мероприятий программы наставничества	
Критерии оценивания эффективности принимаемых мер, методов работы с наставляемым	
Отчет руководству о выполнении программы наставничества	

### **Примерная форма чек-листа оценивания выполненного задания:**

№ п/п	Параметр оценки составления персонализированной программы наставничества	Отметка о выполнении
1.	В программе учтены все структурные элементы	1 балл
2.	В программе прописаны цели и задачи	1 балл
3.	Указаны возможные риски при реализации программы	1 балл
4.	Указаны мероприятия по предотвращению/устранению возможных рисков	1 балл

5.	Сформулированы планируемые (ожидаемые) результаты и эффекты от реализации программы (поэтапно)	1 балл
6.	Прописан примерный план реализации мероприятий программы наставничества	1 балл
7.	Запланированы мероприятия по отчету о ходе реализации программы наставничества и ее результатах	1 балл

### Критерии оценивания

Качество выполненного задания:

Учтены все параметры чек-листа	7 баллов
Отсутствует позиция чек-листа 5	6 баллов
Отсутствует позиция чек-листа 6	5 баллов
Отсутствуют позиции чек-листа 3, 4	4 балла

## Модуль 2. Психологические аспекты управленческой деятельности

### Тема 2.1. «Управление мотивацией педагогических кадров в ОО»

**Форма:** Практическая работа №2.

**Описание, требования к выполнению:** Слушателям предлагается разработать план создания мотивационной среды в образовательной организации.

**Критерии оценивания задания:** заполнен примерный план создания мотивационной среды педагогов в ОО: определены цели каждого этапа, прописано содержание деятельности (не менее двух позиций).

№ п/ п	Примерные этапы мотивационной среды	Цель этапа	Содержание деятельности	Сроки реализа ции	Ответств енные
1.	Диагностирую щий				
2.	Ориентационн ый				
3.	Активизирующ ий				
4.	Коррекционны й				

**Пример задания:**

#### Примерный план создания мотивационной среды в общеобразовательной организации

№ п/ п	Примерн ые этапы	Цель этапа	Содержание деятельности	Сроки реализа	Ответств енные
--------------	---------------------	------------	----------------------------	------------------	-------------------

<b>п</b>	<b>мотивационной среды</b>			<b>ции</b>	
<b>1.</b>	<b>Диагностирующий</b>	Диагностика мотивации трудовой деятельности педагогов	1.Проведение диагностики трудовой деятельности педагогов. 2.Анализ диагностики. 3.		
<b>2.</b>	<b>Ориентационный</b>	Выявление ожиданий педагога в отношении повышения квалификации и профессиональной компетентности, соотнесение их с возможностями и ОО.	1. Выбор формы саморазвития (индивидуальной или групповой). 2.Определение актуального направления для профессионального самосовершенствования.		
<b>3.</b>	<b>Активизирующий</b>	Повышение инициативности и самостоятельности педагога	1.Активное включение в разнообразную педагогическую деятельность (проектную, инновационную и т.д.) 2.Разработка материальных и нематериальных инструментов мотивации.		
<b>4.</b>	<b>Коррекционный</b>	Мониторинг и коррекция мотивационной системы	1.Уточнение областей успешности и нуждающихся в поддержке. 2.Составление		

			программы коррекционных действий.		
--	--	--	---	--	--

### **Итоговая аттестация**

**Форма:** тестирование

**Количество часов:** 1 час

**Описание, требования к выполнению:** Итоговая диагностика проводится в форме тестирования и состоит из 15 заданий с выбором одного или нескольких правильных ответов.

**Критерии оценивания:**

Тест считается выполненным, если указаны все правильные ответы. Каждое выполненное задание оценивается в 1 балл. Максимальное количество баллов – 15.

70% выполненных заданий (12 правильных ответов) – программа освоена слушателем на достаточном уровне.

Менее 70% - результат недостаточен, рекомендовано повторное прохождение тем, вызвавших затруднение.

Время выполнения заданий не ограничено.

Количество попыток: 1.

### **Примеры заданий:**

**1. Климат в рабочей группе (команде) связан с такими понятиями как:**

1. ценности и приоритеты, реализуемые в практике взаимодействия руководителя и членов команды; +
2. традиции и правила, определяющие рабочее поведение и взаимодействие членов организации; +
3. размеры денежного вознаграждения за выполненную работу. +

**2. Данное направление управленческой деятельности характерно работе администрации с персоналом в период разработки стратегии школы:**

1. Формирование кадровой политики организации
2. Набор и отбор персонала
3. Оценка и аттестация персонала
4. Повышение, понижение, перевод, сокращение, увольнение персонала
5. Обсуждение и дискуссии для выработки единых подходов к управлению +

**3. При делегировании полномочий, определяя, что и кому поручить, руководителю нужно учесть следующий параметр:**

1. Статус человека
2. Уровень личностных притязаний сотрудника
3. Уровень профессиональной компетентности сотрудника +
4. Взаимоотношения его с администрацией и коллегами
5. Уровень профессиональных притязаний сотрудника

**4. Такой архетип управляющего как «лидер» должен обладать**

**следующими основными чертами:**

1. Способность определить место сбоя и принять корректирующие меры
2. Умение решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях
3. Умение общаться с людьми
4. Умение общаться с людьми, способность распознавать потенциал каждого человека и заинтересовывать его в полном использовании этого потенциала +
5. Умение рисковать

## **РАЗДЕЛ 4. ОРГАНИЗАЦИОННО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ**

### **4.1. Организационно-методическое и информационное обеспечение программы**

#### **Нормативные документы**

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями).
2. Приказ Минтруда России от 19.04.2021 № 250н "Об утверждении профессионального стандарта "Руководитель образовательной организации (управление дошкольной образовательной организацией и общеобразовательной организацией)".
3. Распоряжение Правительства РФ от 31 декабря 2019 г. N 3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста».
4. Закон Кировской области от 21.02.2025 № 365-ЗО "О внесении изменений в Закон Кировской области "Об образовании в Кировской области"
5. Закон Кировской области от 14.10.2013 «Об образовании в Кировской области»
6. Постановление Правительства Кировской области от 15.12 2023 года № 697-П об утверждении государственной программы Кировской области «Развитие образования» с изменениями на 24.07.2025 (в ред. постановлений Правительства Кировской области от 06.03.2024 N 80-П, от 17.05.2024 N 214-П, от 02.10.2024 N 415-П, от 30.10.2024 N 470-П, от 13.12.2024 N 554-П, от 24.03.2025 N 146-П, от 16.06.2025 N 306-П, от 24.07.2025 N 397-П)

#### **Основная литература**

1. Воробьева, С. В. Управление образовательными системами: учебник и практикум для вузов / С. В. Воробьева. – 2-е изд., пер. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2023. 491 с.

2. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. - Москва: Издательство Юрайт, 2021. - 270 с.
3. Ковпак В. С. Управление мотивацией трудовой деятельности персонала организации // Экономика и социум. - 2021. № 11-2 (90). - С. 148-153.
4. Колесников, А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва: Издательство Юрайт, 2025.- 167с.
5. Менеджмент в образовании: учебник и практикум для вузов / С. Ю. Трапицын [и др.]; под ред. С. Ю. Трапицына. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 478 с.
6. Набок, О. А. HR-менеджмент. Управленческие перекрестки: команда как капитал и ресурс/О.А. Набок. - Москва: Издательство «Лань», 2025.- 384с.
7. Шумилова, А.А. Современные действенные методы управления образовательной организацией/А.А. Шумилова. - Текст: непосредственный//Молодой ученый. - 2022.- №19 (414).- С.206-207.

### **Дополнительная литература**

1. Смирнов, А.Н. Как закалялась корпоративная культура / А.Н.Смирнов. – М.: Книгиум, 2021 – 241 с.
2. Цибаева М. Л. Современные подходы к управлению мотивацией персонала // Экономика и социум. 2021. № 12-2 (31). - С. 123-131.

### **Интернет-ресурсы**

1. Командообразование / Режим доступа: / <https://4brain.ru/team/> (дата обращения: 13.01.2026).
2. Агентство проектного управления Финансового университета при Правительстве РФ <https://pmagency.org/> (дата обращения: 15.01.2026).

## **4.2. Материально-технические условия реализации программы** **Технические средства обучения**

Для реализации программы необходимо следующее материально-техническое обеспечение:

- оборудованные аудитории для проведения аудиторных занятий;
- мультимедийное оборудование (компьютер, интерактивная доска, мультимедиапроектор);
- доступ в Интернет